



Vigencia y desmonte del sistema de compensación flexible en Colombia

Jaime Alberto Gallo Gómez

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2019

Vigencia y desmonte del sistema de compensación flexible en Colombia

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración

Jaime Alberto Gallo Gómez¹

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración
Medellín
2019

¹ Jagallog@eafit.edu.co

Contenido

Introducción	8
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos	9
3. Marco de referencia conceptual	9
3.1 Antecedentes.....	9
3.2 La compensación	11
3.3 Sistemas de compensación	12
3.4 Compensación flexible	13
3.5 Salario.....	13
3.6 Otros aspectos por considerar en torno a la compensación laboral	14
3.6.1 Remuneración del personal.....	15
3.6.2 Clasificación de los pagos laborales	15
3.7 Países con menor desempleo frente a aquellos con mayor desempleo.....	16
3.8 El salario mínimo de Colombia comparado con los de la región	18
3.9 Leyes relacionadas con el sistema laboral colombiano	19
3.9.1 Ley 50 de 1990.....	20
3.9.2 Ley 344 de 1996.....	20
3.9.3 Ley 1393 de 2010.....	21
3.9.4 Ley 1929 de 2018.....	22
3.9.5 Ley 1917 de 2018.....	22
3.9.6 Ley 1857 de 2017.....	23
3.9.7 Ley 1846 de 2017.....	24
3.9.8 Ley 1837 de 2017.....	24
3.9.9 Ley 1823 de 2017.....	25
3.9.10 Ley 1565 de 2012.....	25
3.9.11 Ley 1562 de 2012.....	26
4. Método	27
4.1 Tipo de estudio	27
4.2 Sujetos participantes	28
4.3 Instrumentos	28

4.4. Procedimiento	29
5. Análisis de resultados.....	29
6. Conclusiones y recomendaciones.....	32
6.1 Conclusiones.....	32
6.2 Recomendaciones	33
7. Referencias	35
8. Anexos.....	39
8.1 Guion de la entrevista	39

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre los modelos flexibles de retribución indirecta	13
---	----

Índice de figuras

Figura 1. Sistema de compensación y planificación de los recursos humanos	12
Figura 2. Cifras del empleo en América Latina a febrero de 2019	17
Figura 3. Proyecciones del desempleo en el mundo y en América Latina y el Caribe (2017-2020)	18
Figura 4. Tasa de desempleo en Colombia. Total, nacional (2001-2018)	18
Figura 5. América Latina. Salarios mínimos mensuales (2019)	19

Resumen

En el mundo existen dos clases de empresas: las que les pagan a los empleados todos los beneficios legales –como debe ser– y aquellas que manipulan figuras con las que terminan sin pagárselos. El objetivo de este trabajo no pretende, desde un punto de vista ético, juzgar qué es lo correcto o lo incorrecto, en razón a que de ambos lados habría posiciones que las defiendan; por el contrario, su objetivo es mostrar que existen opciones que permiten llegar a un punto intermedio en el que el empleado reciba más beneficios y el empleador tenga menores costos: una especie de gana-gana mutuo.

Este trabajo de grado expone el concepto de *compensación flexible*, el auge que vivió durante algunos años y el apoyo que recibió de varias empresas, pero que en la actualidad ha derivado en una especie de satanización en la que por temor, falta de claridad o desconocimiento de la reglamentación se están desaprovechando oportunidades legítimamente viables que permitirían, mediante este tipo de compensación, generarles menores costos a los empleadores y al mismo tiempo mayores beneficios a los empleados, sin que estos sean necesaria ni estrictamente monetarios, destinando un porcentaje de sus salarios en productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

Así, esta investigación apunta a conocer la manera en la que las empresas han ido implementando la compensación salarial de manera flexible en Colombia, al igual que su vigencia y desmonte, para identificar el impacto motivacional y de productividad que genera en ellas. Con ello se pretende brindar un aporte práctico a las áreas de talento humano de las empresas a partir de los salarios, las remuneraciones y otros beneficios adicionales de los empleados.

La metodología utilizada es de campo, de tipo descriptiva, mostrando los hechos tal cual son observados. Además, incluye un análisis de tipo cualitativo –propio del estudio de las ciencias sociales–, con información recopilada a partir de observaciones y entrevistas que permitan el entendimiento suficiente para la toma de decisiones, con un universo de estudio de cuatro empresas colombianas. La bibliografía, compuesta por artículos e investigaciones pertinentes, al igual que las leyes que regulan el ámbito laboral del país, las conclusiones y recomendaciones, también están presentes.

Palabras claves: compensación, sistemas de compensación, compensación flexible, salario.

Abstract

There are two kinds of companies in the world: those that pay employees all legal benefits – as it should be– and those that manipulate wiles with which they end up without paying them. The objective of this work is not, from an ethical point of view, to judge what is right or wrong, because both sides would have positions that defend them; on the contrary, its objective is to show that there are options that allow to reach an intermediate point where the employee receives more benefits and the employer has lower costs: a kind of I win-You win.

This degree work exposes the concept of *flexible compensation*, the boom that it stood for some years and the support it received from several companies, but which has now resulted in a kind of demonization in which fear, lack of clarity or unawareness of the regulation are wasting legitimate opportunities that would allow, through this type of compensation, generate lower costs to employers and at the same time greater benefits to employees, without these being necessary or strictly monetary, allocating a percentage of their wages in products and services that improve their quality of life.

Thus, this research aims to know the way in which companies have been implementing salary compensation in a flexible way in Colombia, as well as its validity and dismantling, to identify the motivational and productivity impact it generates in them. This is intended to provide a practical contribution to the areas of human talent of companies through the wages, salaries and other additional benefits of employees.

The methodology used is of the field type and descriptive, showing the facts as they are observed. In addition, it includes a qualitative analysis –appropriate to the study of social sciences– with information collected from observations and interviews that allow sufficient understanding for decision making, with a universe of study of four Colombian companies. The bibliography, composed of relevant articles and researches, as well as the laws that regulate the country's labor environment, the conclusions and recommendations, are also present.

Keywords: Compensation, compensation systems, flexible compensation, wages.

Introducción

La compensación salarial alude a la combinación de sueldos, salarios y beneficios recibidos por los empleados por el trabajo que realizan, e incluye salarios por hora, mensuales o anuales y bonos, incentivos y beneficios como la salud y el ahorro. En la búsqueda de soluciones flexibles para garantizar la tranquilidad de los empleados y su rendimiento en las empresas, existe una estrategia llamada *compensación flexible*.

Dicha compensación presenta dos formas para su implementación: en la primera se destina un porcentaje del salario del empleado para ser remunerado en algunos productos y servicios, aprovechando alianzas estratégicas con terceros; en la segunda se opta por proporcionar otros beneficios a los empleados con estrategias de bajo costo para la empresa, pero que a su vez motiven a los primeros.

Colombia ha presentado en los últimos años un importante crecimiento en la tasa del producto interno bruto (PIB); no obstante, luego Brasil es el país suramericano que tiene el índice de desempleo más alto. Aunque para algunos personajes destacados de la economía, incluyendo al actual ministro de Hacienda y Crédito Público, Alberto Carrasquilla, el salario mínimo mensual colombiano es alto, salta a la luz el enorme porcentaje de trabajadores informales que no alcanzan siquiera a recibirlo. De esto se concluye que los Gobiernos deben tomar medidas urgentes para atenuar estos indicadores.

No solo las personas que están por debajo del salario mínimo forman parte del problema: las de los salarios medios y altos también están incluidas. La reciente Ley de Financiamiento² puede afectar sus declaraciones de impuestos, sin conocer exactamente si gozan realmente de los supuestos beneficios planteados en ella o si sus compromisos tributarios se incrementan de manera exagerada. Y para completar la situación, la crisis pensional ha alcanzado niveles perturbadores.

Alto índice de desempleo; informalidad desbordante; salario mínimo aparentemente alto, pero que no alcanza siquiera a cubrir los costos de la canasta familiar de una familia; salarios medios y altos sin claridad acerca de los compromisos tributarios adquiridos; empresarios inconformes con los salarios profesionales que tienen que pagar; un Estado desvelado por recaudar más dinero; y una crisis pensional aguda: tal es la situación.

Una posible solución que podría contribuir a paliarla es la compensación salarial flexible. Sus condiciones laborales y beneficios tanto para empleadores como para empleados les darían un aire de respiro a los primeros y una sensación de recompensa a los segundos. Así, la propuesta de este trabajo de grado es la identificación de la vigencia o el desmonte del sistema de compensación flexible en Colombia, ya que con ella se podría contribuir a tomar una decisión intermedia donde no sea necesario bajar los salarios, se incentiven a los empleados y, transversalmente, se mejore la crisis pensional.

De lo anterior se expone la pregunta de investigación: *¿Cómo ha sido el comportamiento de la vigencia y el desmonte del sistema de compensación flexible en Colombia?*

² Colombia, Congreso de la República (2018). *Ley 1943*. Bogotá: Diario Oficial 50820. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Investigar las causas de desmonte del sistema de compensación flexible en algunas empresas colombianas desde la percepción de sus directivos.

2.2 Objetivos específicos

Conceptualizar, desde la teoría y la normatividad, el significado y la vigencia de un sistema de compensación flexible.

Identificar las ventajas y desventajas de la implementación de un sistema de compensación flexible en una empresa.

Identificar la razón por la cual algunas empresas colombianas han desmontado su sistema de compensación flexible.

3. Marco de referencia conceptual

3.1 Antecedentes

La investigación de Huertas Díaz relacionada con la aplicación de una remuneración flexible a los empleados para disminuir los costos salariales de las empresas presenta el siguiente resumen:

El objetivo de este artículo es evidenciar una posibilidad de mejorar la remuneración de los empleados, que permita un beneficio recíproco entre empleado y empleador, disminuyendo el impacto en los costos fijos salariales de la empresa, aplicando un modelo de pago denominado “remuneración flexible”. Permitiendo al lector conocer cómo funciona y su aplicación para cada empleado o un grupo de ellos. Teniendo en cuenta que su desarrollo e implementación depende inicialmente de que la empresa tenga una política clara con respecto a los salarios de sus colaboradores según su nivel jerárquico de cargo y funciones desempeñadas, para poder llegar bajo un concepto de mera liberalidad entre las partes (empleado-empleador) a un común acuerdo de restructuración salarial y la posibilidad de pactar expresamente beneficios o auxilios habituales como no salariales; dichos acuerdos no deben violar normas de carácter general y respetar los derechos mínimos del trabajador (Huertas Díaz, 2014).

La investigación de Chaparro Perilla y Paredes Perdomo relacionada con el impacto de la estrategia de remuneración flexible en una empresa del sector agroindustrial presenta el siguiente resumen:

Todos tenemos que ver con los procesos de recursos humanos ya sea porque se está vinculado a una empresa o institución desde la empresa o institución desde el individuo; esto conduce a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal. Las personas que integren un área de recursos humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán un desarrollo y una mejor relación institucional. Por tal razón en las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de análisis, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral. La comunicación y el análisis representan factores comunes para los procesos administrativos, las habilidades, lo cual permite que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mudo pluricultural de las organizaciones; de ahí depende que el análisis es el ámbito de la responsabilidad y las continuas asignaciones de trabajo que se le debe dar al empleado para obtener la información pertinente del por qué, cómo, qué hace el empleado y cuáles son los requerimientos para ejecutar sus funciones con mayor eficiencia (Chaparro Perilla y Paredes Perdomo, 2011).

Y la investigación de Salamanca Salamanca y Villaín Torrado relacionada con el análisis y la evaluación del plan de compensación flexible de beneficios de la empresa Salud Total EPS frente a la normatividad laboral y tributaria colombiana presenta el siguiente resumen:

Administrar es sinónimo de servir, motivo por el cual todo administrador busca que su carrera esté orientada al servicio de la sociedad, la economía y el desarrollo organizacional. Es así como valiéndonos de las circunstancias, que uno de los investigadores es empleado de Salud Total EPS, desee como colaborador y profesional, procurar el bienestar de la empresa y mucho más del área en la que trabaja, donde ha logrado ver de cerca las falencias de los procesos; entre ellos, el de compensación flexible de beneficios; debilidad que puede convertirse en fortaleza para la empresa y en oportunidad para nosotros como investigadores y profesionales, porque permite desarrollar este proyecto y aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y en la experiencia laboral en el área de nómina (Salamanca y Villaín Torrado, 2006).

Las compensaciones laborales o remuneraciones repercuten en múltiples factores: legales, de clima organizacional, costos, rentabilidad y competitividad, entre otros. Por lo anterior, Salud Total EPS busca lo siguiente:

- Estabilizar su proceso de compensación flexible y evitar inconvenientes de tipo legal y administrativa, posibles inquietudes por parte de sus empleados y tergiversación de la finalidad de su sistema salarial.
- Brindar al mercado laboral una alternativa de remuneración que colme las expectativas de los empleados y se convierta en un imán para atraer nuevo talento humano.
- Generar como organización un excelente ambiente laboral, de imagen y de credibilidad.

3.2 La compensación

La compensación es la retribución que los empleados reciben a cambio de su trabajo, el medio que les permite a las empresas atraer y retener a las personas que necesitan, y al empleador poder suplir sus necesidades materiales. La compensación es la manera en la cual se realiza el intercambio de la prestación de los servicios de una persona por el dinero de su salario base más algunos estímulos adicionales tanto en efectivo como en especie. Cada empresa tiene el deber de ajustar los salarios en relación con el contexto en el cual se desenvuelve y sus objetivos comerciales, con la finalidad de garantizar la productividad mediante la satisfacción del personal por las compensaciones recibidas. Además, necesita tener un sistema de compensación que asegure la gestión eficaz de uno de los costos operativos más importantes para su funcionamiento; esto le garantizará que se postulen excelentes profesionales y se vuelva más competitiva.

Jiménez Ramírez y Hernández Ovalle exponen la importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas así:

Según la teoría de la administración de la compensación desarrollada por diversos autores, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es decir, dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar esta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral (Jiménez Ramírez y Hernández Ovalle, 2010).

De la definición anterior se puede decir que la compensación pasa a ser una fracción estricta de la actividad laboral y un derecho ineludible de los empleados. Actualmente, este derecho es establecido por el Estado para garantizar los derechos de los empleados, que cada empresa puede mejorar según lo crea conveniente.

El salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc. (Álvarez Collazos, 1985).

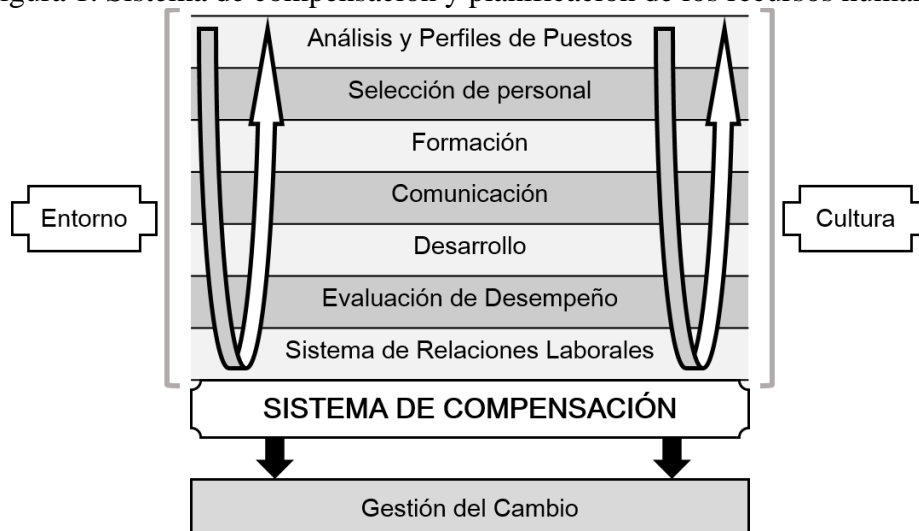
De este modo, hay que tener presente que para definir los montos correspondientes a la compensación de los empleados se deben tener en cuenta varios aspectos importantes que redunden en el buen funcionamiento de las empresas y motiven a los empleados a desempeñar adecuadamente sus labores.

3.3 Sistemas de compensación

Entre las opciones que existen para retribuir a un empleado por su labor están las siguientes: dinero, especie, compensación fija o variable, flexible individual o colectiva o una combinación de ellas. Patricio Jiménez (2007) anota al respecto: “conocer y desarrollar un sistema de compensación debe estar alineado al entendimiento de la empresa como sistema; más aún, se debe comprender la interacción de los diferentes sistemas en los que usualmente se desarrolla la administración de la compensación”.

La Figura 1 muestra un esquema del sistema de compensación y planificación de los recursos humanos.

Figura 1. Sistema de compensación y planificación de los recursos humanos



Fuente: Jiménez Ramírez y Hernández Ovalle (2010).

Así, las empresas deben incluir en sus costos básicos operacionales un sistema de compensación que asegure y balancee eficazmente su funcionamiento normal con la satisfacción de los empleados y el desempeño adecuado de sus labores. Por ello se deben diseñar estrategias competitivas, aprovechando las oportunidades identificadas en el negocio, para satisfacer las necesidades y los gustos de los clientes y fidelizarlos, tomando en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados y estableciendo tareas funcionales en cada una de las áreas.

Cabe destacar que, dentro de toda estrategia de gestión humana, el establecimiento del bienestar de los empleados y la mejora del clima laboral es un aspecto muy importante; es allí donde las escalas salariales, al igual que los reconocimientos, comisiones, bonificaciones y demás beneficios son fundamentales, teniendo en consideración las tareas que los empleados van a cumplir y el grado de riesgos que tiene cada cargo. Todo esto debe estar determinado con claridad, coherencia y equidad, como una señal unívoca de transparencia.

3.4 Compensación flexible

La compensación flexible es una de las alternativas utilizadas para gratificar a un empleado, brindándole al empleador la posibilidad de recomponer su ingreso de tal manera que el mayor porcentaje sea dinero y, el resto, diferentes portafolios de productos. Esta alternativa de pago se puede implementar de dos formas: 1) destinando un porcentaje del salario a productos o servicios de primera necesidad mediante alianzas con empresas que los puedan proveer; y 2) estableciendo un acuerdo con los empleados en el que, simultáneamente, estos se sientan motivados y la empresa no incurra en altos costos.

Hutchinson (2008) y Lin, Kelly y Trenberth (2011) describen los modelos de compensación flexible así: “[...] se caracterizan por permitir a los trabajadores participar en el diseño de la composición de su paquete retributivo y sustituir parte de su salario en metálico por salario en especie según sus propias necesidades”. Así, cualquier plan que involucre a los empleados en la elección de los beneficios que desean recibir –beneficios efectivos para su conveniencia y satisfacción– se considera un modelo de compensación flexible; para ello, la empresa debe presentarles diferentes opciones, pero con características comunes.

La Tabla 1 muestra las diferencias entre los modelos flexibles de retribución indirecta.

Tabla 1. Diferencias entre los modelos flexibles de retribución indirecta

Elementos de comparación	Modelos flexibles de retribución indirecta	
	Modelos o planes de beneficios flexibles	Modelos o planes de retribución flexible
Nivel de flexibilidad	Elevado	Muy elevado
Diseño del paquete de beneficios sociales	Los empleados deciden sobre la composición de su paquete de beneficios sociales	Los empleados deciden sobre la composición de su retribución total (compensación monetaria y beneficios)
Costes del paquete de beneficios sociales	Asumido por la empresa	Asumido por los empleados
Nivel de individualización	Personalizado	Altamente personalizado
Planes de comunicación	Necesarios para el éxito del modelo	Vitales para el éxito del modelo
Costes asociados (administración, comunicación)	Medios	Elevados

Fuente: elaboración del autor a partir de Vidal Salazar, Córdón Pozo y de la Torre Ruiz (2015).

3.5 Salario

“El salario es la remuneración de los servicios prestados por el trabajador en una relación de trabajo dependiente” (Colombia, Ministerio de Protección Social, 2011)”; en otras palabras, corresponde al precio pagado a una persona por la realización de una labor. Según el lugar, la región, el país y la ocupación –entre otros factores–, el salario varía y puede ser percibido de

distintas maneras: utilizando los servicios o instalaciones de la empresa, o pagando la alimentación de la familia, la educación de los hijos u otros bienes o servicios a bajo costo, entre otras. Dentro de los factores constitutivos del salario, la base de liquidación de los aportes tributarios en el sector público es diferente a los del sector privado.

El Banco de la República distingue dos tipos de salarios: el nominal y el real.

El salario nominal es la cantidad de dinero que un trabajador recibe por su trabajo por hora, día, mes, etc. El salario real, por otra parte, es el poder de compra de esa cantidad de dinero; es decir, indica qué cantidad de bienes y servicios se pueden adquirir con esa cantidad de dinero –con el salario nominal– (Colombia, Banco de la República, 2019).

Los elementos que integran el salario son, entre otros, los siguientes: remuneraciones ordinarias fijas o variables, primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, horas extras, trabajo suplementario o en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre las ventas y comisiones, y viáticos permanentes para la manutención y el alojamiento (Colombia, Congreso de la República, 1990).

También existen pagos no constitutivos de salario, que corresponden a los pagos ocasionales que recibe el empleado por liberalidad del empleador: primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de las utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria, y pagos en dinero o en especie para el desempeño cabal de sus funciones –gastos de representación, medios de transporte y elementos de trabajo–, entre otros. Asimismo, dentro de los Títulos 8 y 9 del Código Sustantivo del Trabajo están incluidos las prestaciones, los beneficios o auxilios acordados convencional, contractual o extralegalmente y aquellos en los que las partes hayan expresado que no constituyen salario en dinero o en especie –alimentación, habitación o vestuario, primas extralegales de vacaciones, de servicios y de Navidad y viáticos accidentales– (Colombia, Congreso de la República, 1990).

Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT,

El salario mínimo se ha definido como la cuantía mínima de remuneración que un empleador está obligado a pagar a sus asalariados por el trabajo que estos hayan efectuado durante un período determinado, cuantía que no puede ser rebajada ni en virtud de un convenio colectivo ni de un acuerdo individual (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2019a).

El empresariado ha sido un actor destacado en la elaboración de la normativa jurídica de los pagos a los empleados, incluyendo los beneficios y las mejoras en sus condiciones laborales.

3.6 Otros aspectos por considerar en torno a la compensación laboral

3.6.1 Remuneración del personal

La remuneración del personal, que recibe el nombre de salario, es la retribución que se hace al empleado por su participación en el desarrollo de la empresa: “Todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte” (Real Academia Española, 2014).

La remuneración no solo incluye dinero: también considera ítems como la seguridad, el reconocimiento, el estatus y la autoestima, entre otros. La satisfacción y la motivación, aspectos importantes para el desarrollo de las tareas diarias de los empleados, no son lo mismo: una persona puede estar satisfecha con la remuneración que recibe por su trabajo, pero, por falta de motivación, no cumple con sus funciones adecuadamente.

Chiavenato (2008) menciona otro tipo de remuneración del personal: las recompensas organizacionales: “[...] son las compensaciones ofrecidas por la organización que influyen en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones”.

La Organización Internacional del Trabajo, OIT, también incluye el pago por horas:

En principio, los salarios mínimos pueden fijarse por hora, semana o mes de trabajo, o con arreglo a cualquier otro período de tiempo. Cuando se fija una tasa mensual, semanal o diaria, los trabajadores deberían ser remunerados de forma proporcional con respecto a la remuneración de las horas normales de trabajo de una persona empleada a tiempo completo, tal como se especifique en las leyes laborales del país. El pago de las horas extraordinarias debería excluirse del cálculo de los salarios mínimos. Se considerará que hay incumplimiento de las normativas cuando las personas tengan que trabajar horas extraordinarias para que su ingreso llegue al nivel del salario mínimo legal. En el caso de los trabajadores a tiempo parcial, el importe del salario mínimo debería ser proporcional a su tiempo de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2019a).

Y el Banco de la República (Colombia, Banco de la República, 2019) incluye la remuneración a destajo: “aquella que se paga por una obra concreta y determinada o una unidad de pieza, de manera tal que el salario no es fijo; contrariamente, se paga en forma proporcional al resultado del esfuerzo”. Normalmente, este tipo de labores no cuenta con un contrato y se paga según lo establecido por las partes a conveniencia mutua, sea por el tiempo empleado o por el producto.

3.6.2 Clasificación de los pagos laborales

La ley, la doctrina y la jurisprudencia reclasifican los distintos pagos y beneficios que el empleado recibe del empleador así: salarios, descansos obligatorios remunerados, prestaciones sociales, indemnizaciones y pagos no salariales.

- Salario: la remuneración económica más inmediata o directa que el empleado recibe como retribución por la prestación subordinada de servicios personales al empleador: salario ordinario, pago de horas extras, etc.
- Descansos obligatorios remunerados: comprenden el descanso dominical y de otros días festivos y las vacaciones anuales. Estos pagos no se consideran ni salario –porque no retribuyen servicios– ni prestaciones sociales –porque no cubren un riesgo inherente a la actividad laboral.
- Prestaciones sociales: al igual que el salario, se origina en los servicios subordinados que se proporcionan al empleador, pero, a diferencia de este, no retribuye propiamente la actividad desplegada por el empleado, sino que cubre los riesgos o infortunios inherentes al trabajo: desempleo, disminución o pérdida de la capacidad laboral por enfermedad, accidente o vejez, crecimiento de la familia y muerte, con la natural secuela de desamparo para el propio empleado y para los que dependen económicamente de él.
- Indemnizaciones: pagos cuyo objeto es resarcir los perjuicios que se causen al empleado por el incumplimiento de las obligaciones legales o convencionales del empleador. Es el caso de la indemnización moratoria, la indemnización por despido y la indemnización plena de perjuicios por accidentes de trabajo, previstas en el artículo 216 del Código Sustantivo del Trabajo.
- Pagos no salariales: los que no tienen por objeto retribuir el servicio, sino que están destinados a facilitarle al empleado el desempeño cabal de sus funciones. Tampoco son salario los pagos que el empleado recibe por una simple liberalidad ocasional del empleador (Colombia, Ministerio de Protección Social, 2011).

3.7 Países con menor desempleo frente a aquellos con mayor desempleo

La historia da cuenta de que las compensaciones salariales eran usadas en el Imperio romano, claro está, para los empleados –los esclavos no recibían ninguna paga–. La palabra misma “salario”, que procede del latín, significa “pago en sal”.

Actualmente, el 75 % de los trabajadores del mundo no tienen un empleo estable; guardando una correlación directa al número poblacional, la mayoría está en Asia.

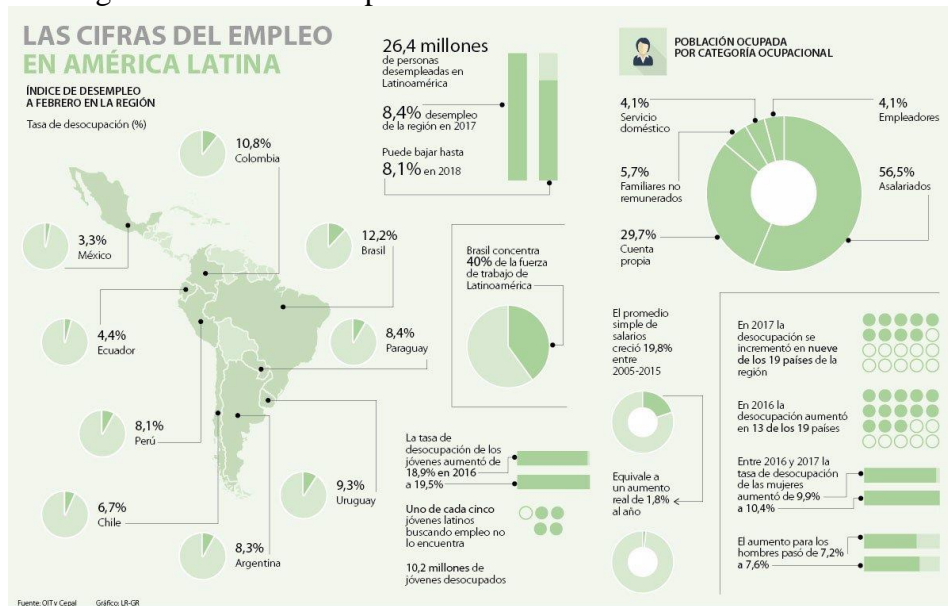
La mano de obra es uno de los mayores costos en la industria, en especial en países emergentes intensivos en mano de obra. Según Vanegas Loaiza,

La tasa de desocupación de los jóvenes latinoamericanos aumentó al 19,5 % el año pasado. Se encuentra que Brasil y Colombia son los dos países con una mayor tasa de desocupación en la región. Mientras Colombia tiene el segundo lugar con una tasa del 10,8 % de desempleo, Brasil encabeza la lista con el 12,2 %. El país carioca es el que mayor capacidad de empleo concentra en la región, significando el 40 % de la fuerza de trabajo de Latinoamérica, según cifras del informe *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe*, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por lo que los movimientos de su tasa de desocupación impactan

directamente en el índice total de la región, que para 2017 se ubicó en el 8,4 % y podría bajar hasta el 8,1 % en 2018 (Vanegas Loaiza, 2018).

A Colombia le siguen en el listado Uruguay y Paraguay, con una tasa del 9,3 y el 8,4 %, respectivamente, mientras que México, la segunda mayor economía de la región después de Brasil, tuvo la menor tasa de desocupados, con el 3,3 % a febrero de 2017. De cerca le sigue Ecuador, con solo el 4,4 % en el primer trimestre de ese año. Según el informe de la OIT mencionado en la cita anterior (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2018), a finales de 2017 había en Latinoamérica cerca de 26,4 millones de personas desempleadas. El organismo resalta, además, que uno de cada cinco jóvenes que buscan empleo no lo encuentra: un total de 10,2 millones de jóvenes desocupados en la región.

Figura 2. Cifras del empleo en América Latina a febrero de 2019



Fuente: Pérez Díaz (2019).

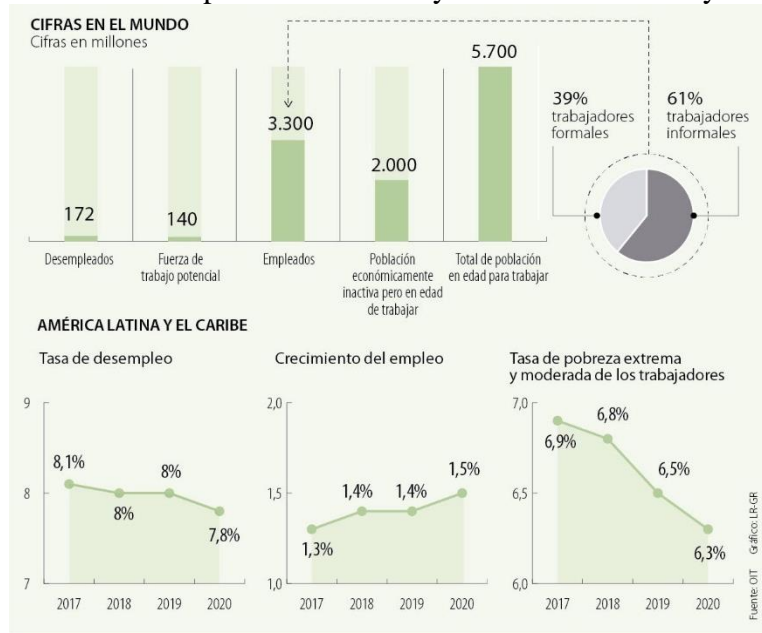
A pesar de la grave situación, el crecimiento moderado de Brasil, Colombia, Perú y Chile han influido positivamente. Si bien organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial redujeron las proyecciones de crecimiento para la mayoría de las economías latinoamericanas, los datos son lo suficientemente robustos para que la tasa de desempleo en América Latina en 2019 no aumente y se mantenga al mismo nivel de 2018: el 8 %. A esta conclusión llegó la Organización Internacional del Trabajo, OIT, en su informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2019* (2019b), en el que advierte que, si bien el número de cesantes no cambiará mucho este año, el crecimiento del empleo seguirá siendo muy modesto: solo del 1,4 % en 2019 y del 1,5 % en 2020.

El primero y más importante factor para que el desempleo se mantenga o baje en la región es el crecimiento de la economía; si el empleo no crece, la economía necesariamente se deteriora.

Otro factor para tener en cuenta es el tipo de crecimiento, porque hay una elasticidad entre empleo y crecimiento que depende del sector donde se crezca.

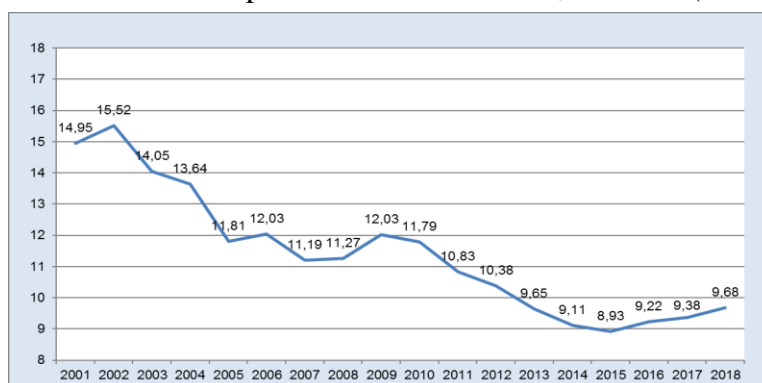
La Figura 3 muestra las proyecciones del desempleo en el mundo y en América Latina y el Caribe en el período 2017-2020. Y la Figura 4 muestra la tasa de desempleo en Colombia (total nacional) en el período 2001-2018.

Figura 3. Proyecciones del desempleo en el mundo y en América Latina y el Caribe (2017-2020)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2001).

Figura 4. Tasa de desempleo en Colombia. Total, nacional (2001-2018)



Fuente: Colombia, Banco de la República (2019).

3.8 El salario mínimo de Colombia comparado con los de la región

Según Becerra Elejalde,

El salario mínimo en Colombia es de los más bajos en comparación con otros de la región. Según BDO [Binder Dijker Otte], conocer cuál es la remuneración en los diferentes países es fundamental para las multilatinas. Con la idea de incentivar la internacionalización de las empresas latinoamericanas hacia la región, la firma de servicios y auditoría de avalúos BDO lanzó la primera edición de la *Guía de Payroll para Latinoamérica 2019*, en la que evalúa el sistema laboral de los países de la región (Becerra Elejalde, 2019).

En este sentido, uno de los puntos centrales que detalla el documento es el monto del salario mínimo mensual por país que, al ser expresado en dólares, arroja que Colombia, con USD 251 para 2019 (COP 828.116), tiene uno de los más bajos de la región. Los salarios de otros países son los siguientes: El Salvador (USD 202), República Dominicana (USD 184) y Nicaragua (USD 129), por debajo del de Colombia; y Costa Rica (USD 528) y Uruguay (USD 460), por encima (Binder Dijker Otte, BDO, 2019, citado por Becerra Elejalde).

La Figura 5 muestra los salarios mínimos mensuales de algunos países latinoamericanos en 2019.

Figura 5. América Latina. Salarios mínimos mensuales (2019)



Fuente: Becerra Elejalde (2019).

3.9 Leyes relacionadas con el sistema laboral colombiano³

Los artículos mencionados a continuación fueron la inspiración para desarrollar el sistema de compensación flexible, todos ellos de alguna manera influyen en su conceptualización.

³ Las fuentes de las leyes expuestas en esta sección aparecen en la sección de Referencias.

3.9.1 Ley 50 de 1990

Artículo 1. El artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 23. Elementos esenciales:

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a este para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
- c) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Artículo 78. Duración máxima

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

3.9.2 Ley 344 de 1996

Artículo 1. Por el cual se adoptan medidas tendientes a racionalizar y disminuir el gasto público, garantizar su financiamiento y reasignar recursos hacia sectores deficitarios de la actividad estatal, como condición fundamental para mantener el equilibrio financiero y garantizar el cumplimiento de los principios de economía, eficacia y celeridad en el uso de los recursos públicos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 209 de la Constitución Política.

Artículo 2. Redúzcanse los recursos de los Fondos de Cofinanciación en un monto equivalente al 0,999 % de los ingresos corrientes de la nación para el año de 1997, con destino a la participación de los municipios en estos ingresos, para alcanzar el 18 % ordenado por el artículo 24 de la Ley 60 de 1993. El presente artículo no será aplicable a los proyectos de cofinanciación identificados en el decreto de presupuesto de 1997.

Artículo 3. Corregido por el artículo 1 del Decreto 799 de 1997. Declarado inexecutable por la Sentencia de la Corte Constitucional C-497 de 1998. El total de los recursos propios del Fondo Nacional de Regalías, incluyendo los excedentes financieros y los reaforos que se produzcan, una vez descontadas las asignaciones contempladas en el artículo 1, parágrafo 1, artículo 5, parágrafo, artículo 8, numeral octavo, que se elevará al 1 %, y artículo 30 de la presente ley, se destinará a la promoción

de la minería, a la preservación del medioambiente y a la financiación de proyectos regionales de inversión, incluyendo los regionales de la red vial, secundaria y terciaria, aplicando los siguientes parámetros porcentuales como mínimo:

20 % para el fomento de la minería.

20 % para la preservación del medioambiente.

59 % para la financiación de proyectos regionales de inversión, incluyendo los de la red vial, secundaria y terciaria, definidos como prioritarios en los planes de desarrollo de las respectivas entidades territoriales y de la red vial. De este porcentaje, no menos del 80 % deberá destinarse, durante cinco años a partir de la vigencia de la presente ley, para financiar los proyectos de carácter regional de recuperación, construcción o terminación de obras de la red vial, secundaria y terciaria.

3.9.3 Ley 1393 de 2010

Artículo 1. Modifícase el párrafo del artículo 190 de la Ley 223 de 1995, el cual queda así:

Parágrafo. De la tarifa del 48 % aplicable a las cervezas y sifones, ocho (8) puntos porcentuales se destinarán a financiar la universalización en el aseguramiento, la unificación de los planes obligatorios de salud de los regímenes contributivo y subsidiado, los servicios prestados a la población pobre en lo no cubierto por subsidios a la demanda y a la población vinculada que se atiende a través de la red hospitalaria pública, de acuerdo con las condiciones y prioridades que para tal efecto defina la entidad territorial.

Los productores nacionales y el Fondo Cuenta de Impuestos al consumo de productos extranjeros girarán directamente a los fondos o direcciones seccionales de salud y al Fondo Distrital de Salud, según el caso, el porcentaje mencionado dentro de los quince (15) días calendario, siguientes al vencimiento de cada periodo gravable.

Artículo 2. Modifícase el artículo 475 del Estatuto Tributario, el cual queda así:

Artículo 475. Tarifa para las cervezas. A partir de la vigencia de la presente ley y hasta el 31 de diciembre de 2010, la tarifa del impuesto sobre las ventas para las cervezas de producción nacional y para las importadas será del 14 %. A partir del 1 de enero de 2011 se aplicará la tarifa general prevista en este estatuto. El impuesto será liquidado por los productores en el formulario de declaración bimestral de IVA, establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El impuesto generado dará derecho a impuestos descontables en los términos del artículo 485.

Los importadores de cervezas declararán y pagarán el impuesto en el formulario de la declaración de importación que prescriba la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales junto con los demás tributos aduaneros.

Para la liquidación del impuesto se aplicará la base gravable establecida en el artículo 189 de la Ley 223 de 1995.

Se exceptúa del impuesto a que se refiere este artículo el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Artículo 7. Destinación. Los recursos que se generen con ocasión de la sobretasa a que se refiere el artículo anterior serán destinados por los departamentos y el distrito capital, en primer lugar, a la universalización en el aseguramiento, incluyendo la primera atención a los vinculados según la

reglamentación que para el efecto expida el Gobierno nacional; en segundo lugar, a la unificación de los planes obligatorios de salud de los regímenes contributivo y subsidiado. En caso de que quedaran excedentes, estos se destinarán a la financiación de servicios prestados a la población pobre en lo no cubierto por subsidios a la demanda, la cual deberá sujetarse a las condiciones que establezca el Gobierno nacional para el pago de estas prestaciones en salud.

3.9.4 Ley 1929 de 2018

Por la cual se modifica temporal y parcialmente la destinación de un porcentaje de los recursos del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec), definida en el artículo 6 de la Ley 1636 de 2013 y se faculta a las cajas de compensación familiar a destinar recursos para el saneamiento de pasivos en salud y/o el cumplimiento de condiciones financieras aplicables a las EPS.

Artículo 1. Objeto. El objeto de la presente ley es modificar temporalmente la destinación de un porcentaje del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec), y habilitar a las cajas de compensación familiar para que puedan usar parte de estos recursos para el saneamiento de pasivos en salud y/o el cumplimiento de las condiciones financieras aplicables a las EPS.

Artículo 2. Modificación de la destinación de parte de los recursos del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec). Las cajas de compensación familiar que hayan administrado o administren programas de salud o participen en el aseguramiento en salud y/o se encuentren en liquidación podrán usar los recursos de su apropiación del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec) hasta en un porcentaje del 40 % de los recursos del artículo 46 de la Ley 1438 de 2011, incorporados a dicho fondo en virtud del numeral 2 del artículo 6 de la Ley 1636 de 2013 para el saneamiento de pasivos debidamente auditados, conciliados y reconocidos asociados a la prestación de servicios de salud de sus afiliados y/o el cumplimiento de las condiciones financieras y de solvencia aplicables a las EPS.

Parágrafo 1. Los recursos de que trata el parágrafo 1 del artículo 10 de la Ley 1780 de 2016, así como los recursos que a 31 de diciembre de 2017 no hayan sido ejecutados del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC), podrán ser utilizados por única vez para los propósitos señalados en el artículo anterior.

Parágrafo 2. Las cajas de compensación familiar que hayan administrado o administren programas de salud o participen en el aseguramiento en salud y/o se encuentren en liquidación solo podrán usar los recursos para la destinación definida en el presente artículo si adicionalmente destinan el porcentaje definido al esquema solidario de que trata el artículo 3 de esta ley.

3.9.5 Ley 1917 de 2018

Por la cual se reglamenta el Sistema de Residencias Médicas en Colombia, su mecanismo de financiación y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto crear el Sistema Nacional de Residencias Médicas en Colombia que permita garantizar las condiciones adecuadas para la formación académica y práctica de los profesionales de la medicina que cursan programas académicos de especialización médico-quirúrgicas como apoyo al Sistema General de Seguridad Social en Salud, define su mecanismo de financiación y establece medidas de fortalecimiento para los escenarios de práctica del área de la salud.

Artículo 2. Ámbito de aplicación. Las disposiciones de la presente ley se aplicarán a todas las instituciones prestadoras de servicios de salud que se instituyan como escenarios de práctica formativa en salud, a las instituciones de educación superior que cuenten con programas académicos de especialización médico-quirúrgicas debidamente autorizados, a los profesionales de la salud que cursen especializaciones médico-quirúrgicas y a las autoridades de carácter nacional, departamental, distrital y municipal que actúen dentro del Sistema de Seguridad Social en Salud.

Artículo 3. Sistema Nacional de Residencias Médicas. El Sistema Nacional de Residencias Médicas es un conjunto de instituciones, recursos, normas y procedimientos que intervienen en el proceso de formación de los profesionales médicos que cursan un programa de especialización médico-quirúrgica y requiera de práctica formativa dentro del marco de la relación docencia-servicio existente entre la institución de educación superior y la institución prestadora de servicio de salud.

3.9.6 Ley 1857 de 2017

Por la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Modifíquese el artículo 1 de la Ley 1361 de 2009, el cual quedará así:

Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto fortalecer y garantizar el desarrollo integral de la familia, como núcleo fundamental de la sociedad.

En desarrollo del objeto se contempla como deber del Estado proveer a las familias y a sus integrantes herramientas para potenciar sus recursos afectivos, económicos, culturales, de solidaridad y criterios de autoridad democrática, de manera que los programas de atención a la familia y a sus miembros prioricen su unidad y la activación de recursos para que funcione como el instrumento protector por excelencia de sus integrantes.

Artículo 2. Adiciónese un artículo nuevo a la Ley 1361 de 2009, el cual quedará así:

Artículo 4A. Las acciones estatales dirigidas a proteger a personas en situación de vulnerabilidad o de violación de sus derechos deberán incluir atención familiar y actividades dirigidas a vincular a los miembros de la familia a rutas de atención para acceder a programas de subsidios de salud, recreación, deporte y emprendimiento que mejoren su calidad de vida, donde se les brinden recursos que les permitan prevenir o superar condiciones de violencia o maltrato, inseguridad económica, desescolarización, explotación sexual o laboral y abandono o negligencia, uso de sustancias psicoactivas y cuidado de personas dependientes en la atención de alguno de sus miembros.

Las entidades encargadas de la protección de las familias y sus miembros deberán conformar equipos transdisciplinarios de acompañamiento familiar y diseñarán y pondrán en ejecución, en cada caso un plan de intervención en el que se planeen las acciones que se van a adelantar y los resultados esperados.

Parágrafo. De las actividades desarrolladas se dejará constancia en un documento reservado denominado “Historia familiar”, en el cual se registrarán cronológicamente las razones de la intervención y las acciones ejecutadas.

Dicho documento es de reserva y únicamente puede ser conocido por terceros en los casos previstos por la ley.

En los casos de violencia ejercida contra la mujer, como violencia intrafamiliar, violencia sexual o cualquier otro tipo que afecten su seguridad o la de sus hijos y/o hijas, la mujer no estará obligada a participar en los planes de intervención familiar estipulados en el presente artículo.

3.9.7 Ley 1846 de 2017

Por la cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 160. Trabajo diurno y nocturno

1. Trabajo diurno es el que se realiza en el periodo comprendido entre las seis horas (6:00 a. m.) y las veintiún horas (9:00 p. m.).
2. Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiún horas (9:00 p. m.) y las seis horas (6:00 a. m.).

Artículo 2. El literal d) del artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. Así, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana teniendo como mínimo cuatro (4) horas continuas y como máximo hasta diez (10) horas diarias, sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6. a. m. a 9 p. m.

3.9.8 Ley 1837 de 2017

Por la cual se efectúan unas modificaciones al Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2017.

Artículo 36. Reasignación de recursos para garantizar financiar los servicios de seguridad social en aseguramiento en salud

Las cajas de compensación familiar que administren programas de salud o participen en el aseguramiento en salud podrán usar los recursos destinados al Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (Fosfec) que a diciembre 31 de 2016 no hayan sido ejecutados para el saneamiento de pasivos con prestadores de servicios de salud y/o cumplimiento de condiciones financieras aplicables a las EPS. Asimismo, podrán destinar estos recursos en nuevos proyectos de aseguramiento en salud.

3.9.9 Ley 1823 de 2017

Por la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Objeto y alcance. La presente ley tiene por objeto adoptar la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas y empresas privadas de conformidad con el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

Parágrafo. El uso de estas salas no exime al empleador de reconocer y garantizar el disfrute de la hora de lactancia; la madre lactante podrá hacer uso de ella, desplazarse a su lugar de residencia o ejercerlo en su lugar de trabajo, en ejercicio del derecho que le asiste en virtud del artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 2. Entidades públicas y privadas

Las entidades públicas del orden nacional y territorial, del sector central y descentralizado, y las entidades privadas adecuarán en sus instalaciones un espacio acondicionado y digno para que las mujeres en periodo de lactancia que laboran allí puedan extraer la leche materna asegurando su adecuada conservación durante a jornada laboral. Las Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral deberán garantizar las condiciones adecuadas para la extracción y conservación de la leche materna, bajo normas técnicas de seguridad, para luego transportarla al hogar y disponer de ella para alimentar al bebé en ausencia temporal de la madre.

Parágrafo. Estas disposiciones se les aplicarán a las empresas privadas con capitales iguales o superiores a 1.500 salarios mínimos o aquellas con capitales inferiores a 1.500 salarios mínimos con más de 50 empleadas.

3.9.10 Ley 1565 de 2012

Por la cual se dictan disposiciones y se fijan incentivos para el retorno de los colombianos residentes en el extranjero.

Artículo 1. Objeto de la ley. Crear incentivos de carácter aduanero, tributario y financiero concernientes al retorno de los colombianos y brindar un acompañamiento integral a aquellos colombianos que voluntariamente desean retornar al país.

Artículo 2. Requisitos. Los colombianos que viven en el extranjero podrán acogerse por una sola vez a lo dispuesto en la presente ley, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos:

- a) Acreditar que han permanecido en el extranjero por lo menos tres (3) años para acogerse a los beneficios de la presente ley. El Gobierno Nacional lo reglamentará en un término máximo de 2 meses;
- b) Manifestar por escrito a la autoridad competente su interés de retornar al país y acogerse a la presente ley;
- c) Ser mayor de edad.

Parágrafo 1. Personas excluidas de los beneficios que otorga esta ley. La presente ley no beneficia a personas con condenas vigentes en Colombia o en el exterior por delitos relacionados con el tráfico y la trata de personas, el lavado de activos, el tráfico de estupefacientes, el tráfico de armas, las violaciones al Derecho Internacional Humanitario y el derecho internacional de los derechos humanos. Tampoco se beneficiarán aquellas personas que hayan sido condenadas por delitos contra la administración pública.

Parágrafo 2. La situación migratoria del colombiano residente en el extranjero no será tenida en cuenta para obtener estos beneficios expresados en la presente ley.

3.9.11 Ley 1562 de 2012

Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Artículo 1. Definiciones

Sistema General de Riesgos Laborales: es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales.

Salud ocupacional: se entenderá en adelante como “Seguridad y Salud en el Trabajo”, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medioambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conllevan la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Programa de Salud Ocupacional: en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, SG-SST.

Este sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la

auditoría y las acciones de mejora, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Parágrafo. El uso de las definiciones anteriores no obsta para que no se mantengan los derechos ya existentes con las definiciones anteriores.

Obsérvese que, en ninguna de ellas, dificulta la aplicación de los elementos que constituyen una compensación flexible, solo los regula de una manera que permite aplicar con ciertas limitaciones, sin embargo, muchos de los entrevistados consideran que posiblemente es ilegal y esto precisamente obedece al desconocimiento de dichas normas o interpretaciones diversas que desinforman.

4. Método

La presente investigación pretende realizar una evaluación y un análisis de la normatividad laboral y tributaria colombiana, incluyendo información documental, para definir el sustento legal de los planes de compensación flexible de beneficios de la empresa Salud Total EPS del esquema que maneja actualmente e identificar las características generales que permitan compararlo con el soporte legal, sugerir los ajustes pertinentes y plasmar los resultados en un documento que sirva de guía y sustento legal y estructural del plan; de esta manera, sus directivas podrán tomar las decisiones adecuadas con respecto a las compensaciones laborales. Cabe anotar que solo se hará énfasis en la remuneración laboral, incluyendo la retención en la fuente –del empleado– y los aportes tributarios a las cajas de compensación familiar –de la empresa–; un análisis de tipo contable es ajeno a la finalidad de este trabajo.

La metodología de la investigación corresponde al conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio. Esta es una de las etapas que conforman una investigación, y en ella se recaban, ordenan y analizan los datos recopilados mediante instrumentos adecuados a su naturaleza para, de esta manera, otorgarle el rigor científico.

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo cualitativo, de carácter descriptivo, e implica la observación y la descripción de comportamientos sin influir de ninguna manera en el problema de estudio. Al respecto, Van Dalen y Meyer exponen lo siguiente:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción

e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Van Dalen y Meyer, 2006).

Tomando en cuenta la clasificación según el lugar estudiado, esta investigación corresponde a un diseño de campo, que se centra en estudiar la problemática en el sitio donde se da de manera natural, con la finalidad de conseguir la mayor cantidad posible de resultados de forma real; el diseño encaja perfectamente en una descripción cualitativa de los resultados. Asimismo, la investigación incluye una sub-clasificación de tipo cualitativo, debido a que los datos se obtienen a partir de la observación directa y de una entrevista estructurada. Todo esto llevará a interpretaciones posteriores y al análisis de sucesos complejos en el medio natural, tomando en cuenta características específicas.

4.2 Sujetos participantes

En relación con el universo de estudio, según Sierra Bravo (1998), este es el conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio. Así, la población de esta investigación son empresas de Colombia, y la muestra, cuatro empresas colombianas a las que se les aplicarán los instrumentos de medición.

En la sección de Anexos se presenta el cuestionario de la entrevista.

4.3 Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos más utilizadas en este tipo de investigación son la entrevista y la observación; en este caso es una observación participante que, según Taylor y Bodgan (1986), “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de los últimos, y durante la cual se recogen los datos de modo natural y no intrusivo”. Normalmente, este tipo de recolección de datos ocupa más tiempo que la aplicación de otros instrumentos.

La entrevista, por su parte, se refiere a la conversación mantenida entre el investigador y los investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto al asunto de estudio. En este caso se aplica una entrevista semi-estructurada para profundizar más en el tema, comprender mejor los detalles y esclarecer las opiniones importantes para los fines de la investigación.

4.4. Procedimiento

Esta investigación se compone de tres etapas:

Etapa 1. Hace referencia al momento en el que se inició la elaboración de la investigación, definiendo las principales categorías de análisis: búsqueda del material bibliográfico –la base para la construcción del planteamiento del problema– e indagación del estado del arte –los antecedentes y la elección de los referentes conceptuales–: adicionalmente se formalizaron los objetivos y se definió el método por implementar. Con este material se realizó el diseño de la herramienta y se llevó a cabo una prueba piloto.

Etapa 2. Teniendo en cuenta que en esta etapa se realiza el trabajo de campo, fue posible contrastar la teoría con las percepciones de los entrevistados. Estos hallazgos permitieron enriquecer el análisis de las categorías definidas en la etapa anterior e identificar, al escuchar a los participantes y evaluar lo observado en las entrevistas, si surgieron otras nuevas.

Etapa 3. En esta etapa se llevó a cabo el análisis detallado de la información identificada en las entrevistas de la etapa anterior, haciendo énfasis en la observación de la corporalidad, el lenguaje y la emoción de los entrevistados para identificar si se percibía coherencia o información adicional a la que ellos verbalizaron. Y finalmente se consignaron los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones.

5. Análisis de resultados

Luego de las conversaciones y entrevistas sostenidas con los presidentes de diferentes compañías de tamaño grande y mediano, que conformaron el universo de estudio, el resultado muestra diferentes opiniones acerca de la compensación flexible en Colombia, toda vez que cada uno vivió el proceso de implementación y desmonte del mismo.

En todo caso, un punto común en relación con la flexibilización salarial fueron los bonos de canasta tipo Sodexo Pass. Todos los nombraron, los reconocieron y los consideraron adecuados en su momento; sin embargo, admitieron que los fueron desmontando en el tiempo, aludiendo que o no tenían claridad del porqué de esta acción, o que ya no gozaban de beneficios tributarios con ellos, o que podrían estar infringiendo la ley si los seguían utilizando. Lo mas importante es que en las entrevistas se observaba el desconocimiento o claridad en cuanto a la realidad de estar incumpliendo la norma o de la esencia de la compensación flexible, pues todos mencionaron el desmonte del sistema, pero ninguno con una claridad expresa.

Las siguientes son algunas de sus declaraciones que permitieron entender lo anteriormente mencionado por el investigador:

“En el pasado tuvimos una compensación flexible que, recuerdo, tenía que ver con los cheques Sodexo. Una parte del salario se podía pagar a través ellos y eran deducibles para el empleado; sin embargo, hace algún tiempo lo dejamos de hacer. En la actualidad no tenemos ningún instrumento de compensación flexible... parece que opciones como estas han quedado totalmente restringidas” (entrevistado1).

“En su momento los cheques Sodexo funcionaron bastante bien, pero las trabas relacionadas con los descuentos del salario de los empleados en relación con sus declaraciones de renta y los asuntos tributarios de las empresas limitaron su aplicación” (Entrevistado 2).

“(...) en especie o en formas diferentes, por ejemplo, lo que en su momento tenía Sodexo, acciones de clubes o cosas similares. Finalmente forman parte del salario del empleado, pero no entran en su base salarial. Para la empresa esto representa una economía, ya que la proporción del pago de pensiones y parafiscales es menor” (Entrevistado 3).

“Estos esquemas han perdido mucha fuerza, por lo menos en Colombia” (Entrevistado 4)

Obsérvese como existe un desconocimiento de los beneficios que trae la compensación flexible, toda vez que existen muchos mecanismos que llevan a flexibilizar el salario, como por ejemplo los leasings de vivienda, de carro, las pólizas colectivas, planes vacacionales, clubes, entre otros. Estos mecanismos permitían disminuir la retención en la fuente en términos de los pagos de la nómina, pero también en las declaraciones de renta, sin embargo, muchos de ellos se aplicaban directamente al concepto de no salario, por tanto, lo que recibían en su paquete de beneficios no era tenido en cuenta como un ingreso salarial. Posiblemente aquí fue donde el manejo que cada organización le dio a este mecanismos -de acuerdo a la interpretación que cada uno le dio a la norma-, permitió que las instituciones gubernamentales sancionaran a muchas de ellas, puesto que no favorecían a los empleados, sino que disminuían las condiciones en que se encontraban.

Otra información común en todos los presidentes de empresas encuestados fue el hecho de que la flexibilización salarial les parece buena tanto para los empleados –que pueden recibir un ingreso neto superior– como para las empresas –que pueden disminuir su carga salarial que, consideran, pesa bastante en Colombia.

“El beneficio básico para el empleado a través de la compensación flexible es la reducción de la carga tributaria con el consecuente aumento de su ingreso neto” (Entrevistado 1).

Dos de ellos creen que la flexibilización salarial puede ser positiva para las empresas a largo plazo, pero para los empleados, aunque puede ser buena en el corto plazo, afectaría sus ingresos, disminuyendo el monto de su pensión.

“Yo creo que, en el corto plazo, el beneficio para el empleado tiene que ver, sobre todo, con su declaración de renta. Yo diría que hoy en día les están quitando entre un diez y un treinta por ciento de su salario, y para la gente es importante intentar que este porcentaje sea lo más bajo posible. Al no hacer parte de su salario, el empleado no tiene que pagar impuestos adicionales; sin embargo, en el largo plazo puede afectar su base de pensiones” (Entrevistado 3).

Sin embargo, de acuerdo con lo anterior, se observa también un desconocimiento, no solo de la norma sino de la forma de aplicación de la mismas, toda vez que la empresa podría hacer aportes voluntarios a la cotización obligatoria, buscando no disminuir el ingreso base de cotización en pensión.

Aunque todos los entrevistados coinciden en que la implementación de la compensación flexible sería una medida muy conveniente, el hecho es que en la actualidad ninguno de ellos la aplica, en razón a que consideran que las leyes actuales no les permiten hacerlo, sumado al hecho de que la necesaria personalización de este instrumento para cada uno de los empleados, con el propósito de hacerlo atractivo, sería muy engorroso para las empresas y generaría demasiada carga operativa.

“La complejidad en la implementación de la compensación flexible es una de las razones para no tenerla... no veo empresas de tamaños similares que la lleven a cabo” (Entrevistado 2).

“Desde el punto de vista operativo, entregarle estos beneficios a cada empleado, sea en especie, en lo que se haya acordado con él y que sea personalizado, puede ser algo muy complejo” (Entrevistado 3).

Otra razón que los entrevistados dan para no implementar la compensación flexible es el gran riesgo que existe en el caso de que esta se haga incorrectamente, pues corren el riesgo de ser multados por la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales. Adicionalmente, consideran que los beneficios de este instrumento son poco significativos e incluso nulos, lo que los lleva a concluir que el peso de la balanza entre el riesgo percibido y los beneficios recibidos se inclina evidentemente por el primero.

“Estamos abiertos y quisiéramos encontrar opciones, mas no vemos en este momento opciones blindadas” (Entrevistado 1).

“La posición es la misma en las áreas de gestión humana y jurídica: quisiéramos encontrar esquemas de compensación flexible, pero, como mencioné, en este momento no hemos visto ninguna que sea factible con la legislación actual” (Entrevistado 4).

Sin embargo, el problema aquí sería el concepto de salario, pues al flexibilizar un salario, lo que realmente se hace es que se le quita la connotación de salario a un porcentaje del mismo para ser pagado en un paquete de beneficios.

A la pregunta ¿hay algo que usted considere importante que no se le haya preguntado?, sorprendentemente uno de ellos dijo que sí le interesaría tener algún instrumento de compensación flexible, y que le informáramos si nosotros conocíamos alguno.

“(…) que de pronto me compartas ejemplos de compensación flexible, casos de éxito que me ayudarían a abrir más la mente y que, eventualmente, podrían generar nuevas preguntas dirigidas a mi organización” (Entrevistado 4).

El instrumento es el mismo, lo que hay que hacerlo es bien, es decir, que la empresa lo aplique por ejemplo a las personas que ingresan por primera vez a la organización y negocie con el empleado un paquete

de beneficios, siendo esta una negociación al inicio de la relación laboral, no tendría riesgo en termino de los beneficios que la organización desea otorgar para efectos de otorgar una compensación total mayor.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Existen varias razones por las cuales la compensación flexible en Colombia, que tuvo su auge en la primera década del siglo actual, ha venido perdiendo vigencia. Este instrumento estaba soportado en los bonos de alimentación, pero se fue desmontando debido no solo al cambio de la legislación laboral, sino también al desconocimiento o malinterpretación de las leyes por parte de los directivos de las empresas.

Igualmente, los presidentes entrevistados de las empresas que fueron objeto de análisis, confirmaron que en el pasado tuvieron esquemas de compensación flexible, específicamente los bonos de alimentación (Sodexo Pass), pero que con el paso del tiempo los fueron suprimiendo, conforme la ley fue bajando sus beneficios tributarios.

En la actualidad, a pesar de que consideran que sería bueno tenerlas, sus empresas no tienen esquemas de compensación flexible o lo han desmontado por las siguientes razones de acuerdo a su percepción:

- 1) Bajo la legislación actual no generan beneficios para la empresa, ya que los topes para las deducciones de los empleados se han venido ajustando, disminuyendo los espacios para la flexibilización salarial.
- 2) No generan beneficios para el empleado. Los cambios en la legislación laboral han causado que los menores topes de deducción sean llenados por las opciones que tienen los empleados mismos: tener dependientes, los intereses de la vivienda, la educación propia o de los hijos, los pagos de los planes de salud propios y de la familia, las pensiones voluntarias y el ahorro para el fomento a la construcción, en los que el cruce entre el menor tope y las deducciones actuales dejan sin espacio a la flexibilización salarial.
- 3) Es riesgoso, en especial por las posibles acciones de Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales. Aunque las respuestas de los presidentes entrevistados muestran señales claras del conocimiento de la legislación laboral, también señalan el miedo que sienten por esta unidad. De hecho, ninguno de ellos permitió que sus comentarios relacionados con esta entidad fueran grabados: “En este momento no hemos visto ninguna que sea factible con la legislación actual” (entrevistado 4); o “Estamos abiertos y quisiéramos

encontrar opciones, mas no vemos en este momento opciones blindadas” (Entrevistado 1).

- 4) Su implementación es engorrosa. Los presidentes entrevistados coincidieron en el hecho de que anteriormente era muy sencillo usar los bonos de alimentación (Sodexo Pass), pero que, actualmente, la posibilidad de personalizar la flexibilización salarial sería demasiado compleja: “No veo cómo, de una forma sencilla, pudiéramos pagar 100 colegios diferentes en montos diferentes o planes vacacionales desestructurados; desde el punto de vista administrativo es inviable” (Entrevistado 4).

La misma compensación flexible obedece a una interpretación de la norma, pero la ley no es explícita en ofrecerla, aunque las normas que se mencionaron en la presente investigación, perfectamente soportan la manera de aplicarla, depende eso si de quien la interpreta.

6.2 Recomendaciones

Colombia es un país con una tasa de desempleo y de informalidad laboral muy alta; sin embargo, el afán del Gobierno actual por conseguir más recursos lo ha llevado a disminuir los beneficios para rebajar las cargas impositivas de los empleados formales. Aunque como se mencionó, el análisis de esta situación no fue incluida en esta investigación, queda abierta la pregunta: ¿hasta dónde la falta de flexibilización salarial es la responsable de los altos índices de desempleo e informalidad en Colombia?

Luego de analizar las declaraciones de los presidentes de las empresas entrevistados, tanto las grabadas como aquellas en off, se encuentra que existen tres grandes oportunidades en torno a la flexibilización salarial: 1) para el Gobierno; 2) para los emprendedores, como una idea de negocio; y 3) para las empresas que quieran sobresalir, diferenciarse y contratar al mejor talento.

1. Para el Gobierno. Tener una legislación clara que les permita a las empresas volver a esquemas de flexibilización salarial; es el caso de los bonos de Alimentación Sodexo Pass, que tuvieron alta penetración y ayudaron a disminuir el desempleo.

La comparación que se hizo de los salarios con otros países de la región señala que, a pesar de que los de Colombia son en general más altos, el país también presenta una de las mayores tasas de desempleo de la región.

La flexibilización salarial podría abaratar la mano de obra de las empresas, logrando una mayor formalización del empleo que asegure tener más personas que aporten a pensiones y salud, y, como consecuencia, disminuya los gastos del Gobierno, ya que, aunque recibirá menos impuestos de los empleados, la mayor cantidad de estos le ahorra dinero en subsidios de salud y pensión.

2. Para los emprendedores. Existe una gran oportunidad para crear una empresa que les preste a otras empresas un servicio integral que incluya asesoría legal, paquetes de flexibilización y administración de estos beneficios.

Entre las dolencias que sufren las empresas en la actualidad está el desconocimiento de las normas vigentes sobre la flexibilización salarial. La empresa que les ofrezca estos servicios debe contar con asesores jurídicos capacitados para que, de forma sencilla, les puedan explicar que sí están cubiertas y que lo que están realizando es totalmente legal.

Asimismo, la empresa propuesta debe crear un paquete de “combos pre-armados” de flexibilización salarial que las empresas puedan ofrecer a sus empleados, y que estos, a su vez, sean atractivos para ellos, de forma tal que sobre una cantidad acotada de posibilidades los empleados elijan la que más les llame la atención, teniendo en cuenta que el universo laboral actual incluye cuatro generaciones: desde los *baby boomers* hasta los *centennials*.

Por último, la empresa propuesta debe ofrecer soluciones tecnológicas en las que de manera sencilla se pueda manejar la nómina y se desglosen los pagos que se están haciendo a diferentes ítems de flexibilización salarial.

Aquel emprendedor o empresa que cumpla con estos tres requisitos tendrá grandes oportunidades que tener un negocio interesante.

3. Para las empresas que quieran sobresalir, diferenciarse y contratar al mejor talento. Las generaciones mencionadas –los centennials, los millenials, la generación Z y los baby boomers– tienen motivaciones diferentes. Las empresas que sean capaces de evolucionar y ofrecer flexibilización salarial diferenciada para cada generación podrán tener unos aumentos significativos en productividad y mejores resultados, al tener personas más felices y comprometidas que se dan cuenta de que al su empleador se preocupa por ellos y les paga parte de su salario en lo que más los motiva: más días vacaciones, el pago de cursos o estudios especializados, el pago de su vehículo o de su vivienda, o viajes de descanso.

7. Referencias

- Álvarez Collazos, A. (1985). *La administración de sueldos y salarios* (3.^a ed.). Bogotá: Italgraf.
- Becerra Elejalde, L. L. (2019). Salario mínimo en Colombia es de los más bajos en comparación con otros de la región. *La República* [en línea, 15 de mayo]. Disponible en <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/salario-minimo-en-colombia-es-de-los-mas-bajos-en-comparacion-con-otros-de-la-region-2862119>
- Binder Dijker Otte, BDO (2019). *Guía de payroll LATAM 2019* [en línea]. Disponible en <https://www.bdo.cl/es-cl/publicaciones/featured-insights/guia-de-payroll-latam-2019>
- Chaparro Perilla, J. y Paredes Perdomo, J. A. (2011). *Impacto de la estrategia de remuneración flexible (RF) en una empresa del sector agroindustrial* [tesis de especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Disponible en <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1648/T233.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Disponible en <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Colombia, Banco de la República (2019). *Boletín de indicadores económicos* [en línea, 12 de agosto]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Colombia, Banco de la República (s. f.). *Salarios* [en línea]. Disponible por descarga en <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/salarios>
- Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Unidad de Pensiones y Parafiscales, UGPP (s. f.). Sitio web <https://www.ugpp.gov.co/>
- Colombia, Ministerio de Protección Social (2011). *Código Sustantivo del Trabajo* [en línea] Disponible en <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2001). *Impacto del desempleo sobre el salario: una estimación de la pérdida salarial para Uruguay*. Montevideo: CEPAL. Disponible por descarga en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/28660-impacto-desempleo-salario-estimacion-la-perdida-salarial-uruguay>
- El País.com.co (2018). ¿Quiénes ganan y quiénes pierden con la reforma tributaria? *El País.com.co* [en línea, 20 de diciembre]. Disponible en <https://www.elpais.com.co/economia/quienes-ganan-y-quienes-pierden-con-la-reforma-tributaria.html>
- El Tiempo (1992). Salarios, inflación y desempleo. *El Tiempo* [en línea, 20 de diciembre]. Disponible en <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-261770>
- Fields, G. S. (1994). *The unemployment effects of minimum wages*. Ithaca, NY: Cornell University Press. Disponible en <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2130&context=articles>
- Folha de São Paulo (2018). Desemprego e informalidade crescem na América Latina, segundo OIT. *Folha de São Paulo* [en línea, 2 de octubre]. Disponible em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/10/desemprego-e-informalidade-crescem-na-america-latina-segundo-oit.shtml>

- Globo.com (2018). Na América Latina, só Haiti tem desemprego maior que o Brasil, aponta pesquisa. *Globo.com* [en línea, 14 de septiembre]. Disponible en <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/14/na-america-latina-so-haiti-tem-desemprego-maior-que-o-brasil-aponta-pesquisa.ghtml>
- Hernández, G. (2018). El salario mínimo es demasiado alto. *El Espectador* [en línea, 2 de octubre]. Disponible en <https://www.elespectador.com/opinion/el-salario-minimo-es-demasiado-alto-columna-815537>
- Huertas Díaz, J. G. (2014). Aplicación de una remuneración flexible a los empleados para disminuir los costos salariales de las empresas. *Revista Universidad de La Salle*, s. d. Disponible en http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21945/17031073_2014.pdf?sequence=3
- Hutchinson, P. (2008). *Flexible benefits: Creating competitive advantage* (2.^a ed.). Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jiménez Ramírez, L. D. y Hernández Ovalle, S. J. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Revista Universidad Externado de Colombia*, s. v., s. n., 47-57. Disponible por descarga en <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/.../1958/1748/>
- Junguito, R. (2017). Desempleo y salarios. *La República* [en línea, 31 de marzo]. Disponible en <https://www.larepublica.co/analisis/roberto-junguito-500053/desempleo-y-salarios-2490796>
- Junguito, R. (2019). El desempleo en Colombia. *Revista Portafolio* [en línea, 2 de abril]. Disponible en <https://www.portafolio.co/opinion/roberto-junguito/el-desempleo-en-colombia-528129>
- LaOrejaRoja.com (2018). El rebusque es lo que hay. *LaOrejaRoja.com* [en línea, 2 de mayo]. Disponible en <https://www.laorejaroja.com/el-rebusque-es-lo-que-hay/>
- Lin, Z., Kelly, J. y Trenberth, L. (2011). Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(5), 1128-1145, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556787>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2018). *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2017* [en línea]. Disponible en https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_613957/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019a). ¿Qué es un salario mínimo? Capítulo 1 en *Salario Mínimo* [en línea]. Disponible en https://www.ilo.org/global/topics/wages/minimum-wages/definition/WCMS_541708/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019b). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2019 [en línea]. Disponible en <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/lang--es/index.htm>
- Patricio Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos* (3.^a ed.). Madrid; ESIC.
- Pérez Díaz, V. (2019). El desempleo en América Latina se mantendrá en 8% este año, según la OIT. *La República* [en línea, 14 de febrero]. Disponible en

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-desempleo-en-america-latina-se-mantendra-en-8-este-ano-segun-la-oit-2827697>

- Porras Ramírez, C. (2017). Beneficios no salariales. *Revista Dinero* [en línea, 28 de noviembre]. Disponible en <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/beneficios-no-salariales-por-carolina-porras-ramirez/252827>
- Portafolio (2018). La flexibilidad en el trabajo, clave en la contratación. *Revista Portafolio* [en línea, 17 de abril]. Disponible en <https://www.portafolio.co/economia/empleo/la-flexibilidad-en-el-trabajo-clave-en-la-contratacion-516290>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.) [en línea]. Disponible en <https://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>
- Rojas, J. N (2015). Los nuevos retos de la flexibilización salarial. *Actualidad Laboral*, 187: 6-10, enero-febrero. Disponible en http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=rlaboral&document=rlaboral_1063e20948a60078e0530a0101510078
- Salamanca Salamanca, W. y Villaín, Torrado, C. I. (2006). *Análisis y evaluación del plan de compensación flexible de beneficios de salud total EPS, frente a la normatividad laboral y tributaria colombiana* [tesis de pregrado, Universidad de La Salle]. Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4246/00781150.pdf?sequence=1>
- Semana (2019). Los salarios mínimos de Latinoamérica a la inicial el 2019. *Revista Semana* [en línea, 1 de febrero]. Disponible en <https://www.semana.com/economia/articulo/salarios-minimos-en-latinoamerica-al-iniciar-2019/596632>
- Sierra Bravo, R. (1998). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/37235_138444.pdf
- Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica. Disponible en https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf
- Van Dalen, D. B. y Meyer, W. J. (2006). Estrategia de la investigación descriptiva. En *Manual de técnica de la investigación educacional*. Barcelona: Paidós Ibérica. Disponible en <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Venegas Loaiza, A. (2018). Los países con la tasa de desocupación más alta en Latinoamérica. *La República* [en línea, 30 de abril]. Disponible en <https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasil-y-colombia-los-paises-con-la-mayor-tasa-de-desempleo-en-latinoamerica-2719940>
- Vidal Salazar, M. D., Córdón Pozo, E. y de la Torre Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46, 14-37, julio-diciembre, s. doi. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001.pdf>
- Whitman Syracuse University (2016). *Unemployment and the effects of the minimum wage*. Syracuse, NY: Syracuse University Press [en línea, 4 de octubre]. Disponible en <https://onlinebusiness.syr.edu/blog/unemployment-minimum-wage/>

Leyes

- Colombia, Congreso de la República (1990). *Ley 50*. Bogotá: Diario Oficial 39618. Disponible en https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0050_1990.htm
- Colombia, Congreso de la República (1996). *Ley 334*. Bogotá: Diario Oficial 42947. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0334_1996.html
- Colombia, Congreso de la República (2010). *Ley 1393*. Bogotá: Diario Oficial 47768. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1393_2010.html
- Colombia, Congreso de la República (2012a). *Ley 1562*. Bogotá: Diario Oficial 48488. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- Colombia, Congreso de la República (2012b). *Ley 1565*. Bogotá: Diario Oficial 45508. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1565_2012.html
- Colombia, Congreso de la República (2017a). *Ley 1823*. Bogotá: Diario Oficial 50106. Disponible en <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030244>
- Colombia, Congreso de la República (2017b). *Ley 1837*. Bogotá: Diario Oficial 50280. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1837_2017.html
- Colombia, Congreso de la República (2017c). *Ley 1846*. Bogotá: Diario Oficial 50298. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1846_2017.html
- Colombia, Congreso de la República (2017d). *Ley 1857*. Bogotá: Diario Oficial 50306. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1857_2017.html
- Colombia, Congreso de la República (2018a). *Ley 1917*. Bogotá: Diario Oficial 50652. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1917_2018.html
- Colombia, Congreso de la República (2018b). *Ley 1929*. Bogotá: Diario Oficial 50680. Disponible en http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1929_2018.html

8. Anexos

8.1 Guion de la entrevista

Preámbulo. Agradecimiento a la persona por su participación en la investigación

Se está desarrollando una investigación que pretende comprender por qué el sistema de compensación flexible ha sido desmontado en algunas organizaciones colombianas con el fin de contrastar su vigencia y la percepción de los directivos de dichas organizaciones. Para ello se ha considerado muy importante hacerles a algunos de ellos unas entrevistas. Por tal razón, lo invitamos a colaborar en este proceso como un informante muy claro e importante para este proyecto de investigación.

Su participación en esta investigación es voluntaria y puede retirarse o interrumpir la entrevista en el momento que lo considere pertinente. Recuerde que no habrá respuestas ni buenas ni malas; simplemente exprese con toda honestidad lo que usted considera que se le está preguntando.

La información proporcionada por usted es confidencial. Los investigadores nos comprometemos a ello y su nombre no va a aparecer escrito en ningún reporte de este estudio.

En ese momento se hace la presentación, lectura y firma del consentimiento informado y se le entrega una copia a la persona.

Con el fin de aprovechar fielmente la información que usted nos va a proporcionar, sería importante grabar la entrevista. Le solicito su autorización para grabarla, pero puede interrumpir la grabación en el momento que lo considere.

Antes de encender la grabadora se le solicita el nombre completo de la persona (solo para un registro privado). Se enciende la grabadora, se verifica que esté grabando, y se repite la pregunta ¿acepta usted que se grabe la entrevista?

Ficha frontal

Variables claves que permitan hacer una caracterización real

- | | |
|-----------------------------|---|
| • Número de entrevista | • Dónde vive |
| • Fecha | • Hace cuánto tiempo ingresó a la empresa |
| • Edad | • Qué oficio desempeña en la empresa |
| • Sexo (no se pregunta) | |
| •Cuál es su nivel educativo | |

Objetivo

Comprender por qué el sistema de compensación flexible ha sido desmontado en algunas empresas colombianas con el fin de contrastar su vigencia, a partir de la percepción de los directivos de dichas empresas.

Preguntas planteadas para resolver el objetivo

Para usted, ¿qué es la compensación flexible?

¿Cómo ha operado la compensación flexible en las organizaciones? ¿Cómo podría operar hoy?

¿Cuáles son los beneficios que tiene para las organizaciones tener una compensación flexible?

¿Cuáles son los beneficios que tiene para los empleados tener una compensación flexible?

¿Cuáles podrían ser las razones por las que una empresa podría implementar un esquema de compensación flexible?

¿Cuáles podrían ser las razones por las que una empresa podría no implementar un esquema de compensación flexible?

¿Qué posición tiene el presidente o el gerente de gestión humana o el área jurídica sobre la compensación flexible?

¿Cuál es su posición frente a tener una compensación flexible o no?

¿Hay algo que usted considere importante que no se le haya preguntado?

Si fuere necesario, ¿estaría usted de acuerdo en que lo pudiera volver a llamar para ampliar la información?

Muchas gracias.